

PENDAHULUAN

Kehidupan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) beberapa tahun terakhir mengalami tekanan untuk menyesuaikan diri menghadapi perubahan globalisasi. Tekanan untuk mampu beradaptasi dan bersaing menjadi refleksi nyata yang tidak bisa dihindarkan, kemudian memunculkan kompleksitas permasalahan bagi pelaku UKM untuk terampil mengambil keputusan yang cepat dan tepat menghadapi perubahan. Sisi lain, hasil studi lapangan peneliti di UKM menunjukkan bahwa motivasi pelaku UKM untuk berkembang ke arah lebih baik akan tetapi hal tersebut menjadi sebuah spekulasi belaka untuk mewujudkannya. Usaha memahami dinamika yang terjadi di internal maupun eksternal UKM dalam mengadaptasikan dirinya atas perubahan cukup penting diungkapkan agar mampu bersaing dan survive bagi pelaku UKM. Perubahan bersifat *continue* dari berbagai aspek sosial, politik, krisis ekonomi dunia, kemajuan teknologi dan perkembangan globalisasi menuntut kesiapan individu, kelompok dan organisasi untuk menyesuaikan dirinya agar mampu bersaing (Cummings & Worley, 2005; Negra, 2012).

Individu maupun kelompok dituntut untuk mempertimbangkan arah strategi pengambilan keputusannya setiap menghadapi permasalahan karena akan berdampak pada bagaimana proses managerial mengambil keputusan yang efektif (Albert & Whetten, 2004). Permasalahannya, menghadapi perubahan di Indonesia seperti pelemahan Rupiah atas Dollar USD yang akan mempengaruhi perubahan harga akan menjadi ancaman psikologis pengrajin tahu dalam mengambil keputusan sebagai sektor industri Usaha Kecil dan Menengah (UKM).

Pelemahan Rupiah atas Dollar USD tersebut, dapat menambah kompleksitas permasalahan para pelaku UKM di Indonesia. Sebab, pelaku UKM yang kurang mampu mengelola setiap pengambilan keputusan akan berdampak mengalami kekalahan untuk bersaing. Hal ini ditunjukkan pada bisnis industri kecap dalam botol, seperti kecap Udang Sari dan kecap Sindang Sari dari Cirebon, kecap Kuda Jempol dari Kediri, kecap Sukasari dari Semarang, kecap Benteng dari Tangerang dan seterusnya. Jenis-jenis usaha tersebut, hampir mulai jarang ditemukan di setiap daerah, meskipun terdapat beberapa merek yang masih bertahan disebabkan oleh kesetiaan pelanggan dan keunikan yang dimilikinya.

Mencerminkan bahwa pelaku pengrajin UKM tersebut kurang terampil mengelola dan melakukan perubahan dalam setiap pengambilan keputusannya (Kasali, 2012).

Fakta selanjutnya, pada usaha jamu sempat gulung tikar karena persepsi orang tidak suka minum jamu, rasa pahit, bau, warnanya tidak sedap dipandang, tidak enak di mulut, pengelolaan pembuatan kurang bersih, dan minuman masyarakat kelas bawah. Telah melakukan pembenahan dirinya dengan menerapkan prinsip belajar, mengubah persepsi masyarakat dan memeriksa kembali tata nilai jamu menjadi bersih dan baik untuk kesehatan. Keberhasilan menyesuaikan diri pelaku Jamu tradisional menghadapi perubahan pasar dan kebutuhan konsumen adalah manajemen pengambilan keputusan yang efektif yakni telah mengubah kesulitan bisnis usaha jamu tradisional tumbuh menjadi bisnis usaha terbesar di Indonesia menjadi PT. Industri Jamu Sido Muncul dinikmati masyarakat (Kasali, 2005).

Gambaran pengrajin industri kecap dan jamu tradisional menggambarkan situasi dan kondisi psikologis pengrajin UKM setiap pengambilan keputusan untuk bersaing menghadapi perubahan ekonomi, politik, sosial bahkan krisis secara global. Sejarah panjang menunjukkan partisipasi UKM di Indonesia mampu bertahan menghadapi perubahan krisis global dari tahun 1997-2006, 2006-2007 dan 2008-2009. Pertumbuhan UKM mencapai 99% dari semua unit usaha di saat krisis global 1997-2006, selanjutnya pada tahun 2009-2012 UKM menyerap tenaga kerja sekitar 6,65% (Kemenkop, 2013). Data statistik UKM dari tahun 2006-2007 memperlihatkan jenis usaha UKM pada sektor pengolahan 80% memberikan *output* terbesar di antara jenis usaha lainnya karena industri pengolahan memiliki ciri khas *input* bahan baku dan *output* menjadi makanan siap saji (Afiah, 2009). Keterlibatan pelaku UKM pada sektor Industri Pengolahan cukup signifikan dalam upaya penyesuaian diri menghadapi perubahan.

Kondisi beberapa UKM di Indonesia tidak terlepas dari berbagai permasalahan seperti pengelolaan dilakukan secara personal, modal dari usaha sendiri, jumlah karyawan 2-4 orang, prasarana tempat masih perumahan dan keuntungan masih dikategorikan menengah. Kendala tersebut akan mempengaruhi eksistensi UKM dalam bersaing, bertahan dan menimbulkan kekhawatiran setiap

pengambilan keputusan. Lingkungan UKM pada sektor Industri Pengolahan pengrajin pabrik tahu sebagai usaha perumahan tradisional masyarakat minoritas daerah Sukoharjo, Solo Propinsi Jateng. Kesulitan menerapkan strategi tepat menghadapi perubahan harga kedelai akibat pelemahan Rupiah atas Dollar AS yang terjadi pada September 2015 berdampak pada kekhawatiran pelaku dalam pengambilan keputusan.

Perubahan tersebut mengancam pengrajin UKM usaha tahu untuk mengembangkan peran dan fungsinya akibat pelemahan Rupiah atas Dollar AS yang terjadi secara tiba-tiba. Menciptakan kondisi ketidakpastian, dan tekanan karena masih menggantungkan usahanya pada barang mentah impor kedelai dengan perubahan harga tidak seperti biasanya. Sebagai implikasinya, para pengrajin tahu kesulitan untuk merumuskan strategi mengambil keputusan yang tepat ketika beradaptasi dengan situasi barunya. Pernyataan tersebut sesuai dengan *pre-eliminary* awal yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

“Gini mas, masalah yang paling sering muncul ketika saya harus komunikasikan perubahan harga tahu sesuai dengan perubahan harga kedelai di pasar. Saya harus mencari segala cara agar tahu saya laku tetapi mereka bilang begini “saya mau beli tahu mas bukan masalah beli harga kedelai’ ini adalah komentar yang sering muncul pada konsumen”.

(*Pre-eliminary* dengan pengrajin tahu, 15 September 2015).

Kompleksitas permasalahan yang dirasakan oleh pengrajin tahu dapat diidentifikasi yaitu pertama, perubahan kuantitas penjualan produksi tahu di pasar berdampak pada *self-interest* bagi anggota, karyawan maupun pelaku UKM pabrik tahu, kedua perubahan kuantitas bahan produksi kedelai berkurang akibat dari harga impor kedelai yang semakin mahal memunculkan kecemasan untuk mengembangkan strategi bisnisnya, ketiga perubahan daya beli pasar karena harga jual tahu berubah sesuai dengan penyesuaian harga kedelai impor menimbulkan penolakan (*resistance*) dari masyarakat dan akan mengganggu setiap langkah pengambilan keputusan selanjutnya bagi perkembangan UKM di masa depan.

Perubahan strategi pengambilan keputusan pelaku UKM memegang peranan penting terhadap perkembangan suatu organisasi karena keputusan yang diambil merupakan penentu pertama masa depan usahanya. Individu yang tidak

memiliki kemampuan mengambil keputusan yang tepat akan berdampak pada perkembangan organisasi ke depannya. Individu akan mengalami proses evaluasi diri dan perubahan ketika berhadapan dengan kondisi baru (Himam, 2005). Bertahan menghadapi perubahan harga dianggapnya kompetisi dan ancaman bagi pengrajin usaha produksi tahu, persaingan ketat yang menuntut keharusan untuk tetap mempertahankan kepercayaan sebagai penghasil tahu yang bersih dan bagus bisa saja berubah sewaktu-waktu. Sisi lain, tidak ada pekerjaan lain untuk kebutuhan keluarganya menjadi alasan utama tetap bertahan menekuni pekerjaannya.

Setyasari & Afiatin (2015) mengemukakan bahwa kemampuan untuk memaksimalkan diri melalui proses *countinuos learning* dan melibatkan pilihan lainnya berdasarkan perubahan sosial, hukum, politik dan ekonomi mempunyai kemungkinan untuk mengembangkan setiap pengambilan keputusan yang lebih baik. Pengambilan keputusan atas dasar tanpa mengurangi resiko dapat mengarah pada hasil keputusan yang lebih baik. Banyak UKM mampu *survive* dalam merespon perubahan karena memperhatikan ulang strategi keputusannya untuk mengembangkan bisnis dan potensi dirinya (Kasali, 2014).

Salah satu alasan kesiapan menghadapi perubahan adalah kemajuan teknologi, tekanan sosial dan politik, perubahan segmen pasar, dan kekuatan internal organisasi (Akin & Palmer, 2000). Perubahan bersifat ketat dan dinamis akan memaksa dan memotivasi individu, kelompok maupun pengrajin tahu UKM memperhatikan kembali posisi dirinya sebagai acuan membandingkan diri dengan UKM lainnya sejauh mana perkembangannya.

Kompleksitas permasalahan yang dirasakan oleh pengrajin tahu dapat menjadi gambaran untuk menjelaskan bagaimana dinamika pengambilan keputusan ketika menyesuaikan perubahan harga. Memetakan dinamika pengambilan keputusan UKM berdasarkan pengalaman individu, kelompok UKM yang menjadi inti esensi menjelaskan dinamika pengambilan keputusan.

Peristiwa pengambilan keputusan dipahami secara komprehensif seperti melibatkan proses *continuos learning*, *exsperience*, pendidikan, sosial, hukum, tata nilai dan aturan standar moral mencakupinya (Setyasari & Afiatin, 2015;

Purwwanto & Moordiningsih, 2005). Lappe (2013) kesiapan anggota organisasi menghadapi perubahan akan berimplikasi positif untuk merumuskan strategi pengambilan keputusan yang tepat sehingga dapat mengembangkan dan membedakan organisasinya. Ahli lain, mendefinisikan individu, kelompok organisasi yang mampu mengelola diri menghadapi perubahan merupakan hasil dari proses simbiosis mutualisme melalui interaksi *kontinue self* dengan sosialnya maupun organisasinya sehingga menyebabkan *self* dapat menentukan potensinya (Hogg & Ridgeway, 2003; Himam, 2012). Kajian lain dilakukan oleh Mustadin (2014) menjelaskan bahwa akan terjadi perkembangan tahap-tahap dialog diri karyawan dengan organisasi ketika menghadapi perubahan sehingga dapat melahirkan proses sikap pengambilan keputusan yang tepat melalui proses pencarian diri dan identifikasi diri.

Berdasarkan studi para ahli sebelumnya yang berkaitan dengan pengambilan keputusan masih memberikan kesempatan untuk dikaji secara mendalam khususnya dalam konteks bagaimana proses pengambilan keputusan UKM menghadapi perubahan harga. Sehingga dapat menemukan model pengambilan keputusan yang mana yang terbaik maupun yang rentan dalam menghadapi perubahan globalisasi.